

# Renunciar a los patrones, romper los estereotipos

## Grupos e intereses

Cuando la perestroika apenas comenzaba, eran muchos los que creían que la actividad humana podría estimularse de manera inmediata, siguiendo el esquema «resolución desde arriba-acción enérgica desde abajo». Suponían que si había estímulos eficaces (materiales, ante todo), si mejoraban las condiciones de trabajo y de vida, y el individuo se pondría a trabajar con todas sus fuerzas. En resumen, se iba formando la idea de que era suficiente garantizar un amplio campo de acción para los trabajadores eficientes, obligando a los deficientes a alcanzar el nivel de los primeros. La situación resultó más complicada. Se hizo evidente que intervenían como «portadores» de la perestroika no sólo o, incluso no tanto los individuos, como grupos de personas, así como los sistemas de nexos e interacciones entre estos grupos. La principal línea divisoria pasa entre los portadores de los intereses egoístas del momento y entre quienes defienden los

intereses de largo alcance de la sociedad. Es sustancial que entre estos «pólos opuestos», entre adversarios y ejecutores activos de la renovación, exista una enorme diversidad de grupos y matices de sus intereses.

Hoy resulta importante ver y entender semejantes formaciones. Un reducido grupo, tratándose de la familia o núcleo laboral, representa un medio en que se forman cualidades humanas, positivas y negativas. La vida social, en un grado nada menor que el funcionamiento de las computadoras, se basa en «microesquemas» e «interacciones débiles». La autoorganización real de esta vida comienza por el individuo o el grupo.

No sólo dentro de grandes sistemas sociales (país, ciudad), sino en una empresa, le toca al hombre cumplir ahora un sinnúmero de obligaciones y papeles sociales; la vida se torna más dinámica hasta tal grado que no todo individuo, ni mucho menos, es capaz de evaluar la medida en que la retribución corresponde a su aporte laboral y so-

cial. Precisamente en este cometido son importantes los parangones entre los grupos.

Resultan especialmente sustanciales para quienes todavía vacilan, quienes aún no han determinado su lugar en la perestroika. ¿Cuál es la correlación entre la gente honesta y codiciosa, los innovadores y los conservadores, «si hay justicia en la Tierra»? De las respuestas que dan los vacilantes no solo depende su propia postura, sino los cambios en toda la sociedad.

Nuestras propias experiencias testimonian de manera irrefutable que como generadores de innovaciones en la sociedad intervienen pequeños y cohesionados grupos y colectividades. Sin embargo, crea muchas trabas a su actividad el estereotipo que se arraigó en la conciencia de muchos dirigentes y que sólo impone un avance en «filas bien formadas» de organismos gigantes.

Unas palabras sobre los grupos conservadores. Cuando la renovación comenzó a afectar realmente los intereses de aquéllos a quienes sus privilegios sociales no se debían a su trabajo, sino al puesto, a los contactos «de negocio» o de parentesco y el acceso a los bienes deficitarios, comenzaron a «salir a flote» estructuras agrupadas de resistencia a la perestroika. Estas estructuras en modo alguno son locales, sino muy ramificadas, las cuales se guían por sus propias «reglas de juego» y agrupan a personas de diversas profesiones, edades y posición social.

La principal dificultad consiste en que los grupos conservadores quedan «incrustados», es decir, inmersos en la presente estructura sociofuncional. Cuando nos enteremos de malversaciones, cuentas falsificadas y cosas por el estilo, siempre resulta que existe la complicidad indirecta de personas honestas que actuaron con ajuste a instrucciones oficiales. Queda evidente: no existe la posibilidad de neutralizar o ais-

lar estos grupos, y se requiere ir examinando todo el enredo de condiciones que los engendran.

El problema del «freno en grupo» es complicado y multifacético. El simulacro de perestroika en su esencia es un «cometido de grupo». Incluso quienes simplemente discursen sobre la renovación, no lo podrían hacer si no contaran con un auditorio, aunque silencioso, pero que estimulara su verborrea.

Cuanto más se complica nuestra sociedad y cuanto más progresa, tanto más operamos con los «sustitutos» simbólicos de objetos. Cada uno de nosotros hoy no solo nos compenetramos con la vida de los protagonistas de libros, espectáculos y películas, sino con los datos de la Dirección Central de Estadística, los planes y los proyectos, las disposiciones y las órdenes, con la información más rutinaria. Sin embargo, este intercambio de signos y símbolos, tan necesario y acogido con tanto interés, encierra el peligro potencial de convertirse en autosuficiente y pintar lo que en realidad no existe. Es lo que ocurrió en un pasado reciente y devino síntoma de fenómenos críticos.

Semejante transformación se produce en medio de circunstancias bien concretas. Una es la prioridad de los objetivos personales (o de grupo) sobre los comunes. Personas y colectividades recibían premios, conseguían puestos de prestigio (a diferencia del respeto que se gana con el trabajo) por simular actividad, además —y en eso se ve una de las causas de este fenómeno— una actividad que por sí misma recibe la aprobación social. Tampoco faltó el aporte de los métodos burocráticos: exceso de organización, discusión de los asuntos de acuerdo a planes preparados de antemano, crítica dosificada, confianza en los papeles y no en la gente.

Otra circunstancia radica en la supercentralización, la falta de democracia, de relaciones inversas entre las decisiones y los ejecutores concretos. Cuanto

mayor es la distancia entre el escalón superior (ministerio u otro organismo de cabecera) y el inferior (ejecutor), tanto más frecuentes son los intentos que dan los simuladores para presentarse de extraordinarios. Entre un personal creador e independiente son raros los simulacros y datos falsificados, porque son contrarios a la propia naturaleza de estas asociaciones. Por eso, la democratización, la mayor independencia de las empresas y las colectividades laborales, la falta de «zonas prohibidas» en la estructura social debilitan las orientaciones «verticales» y, por consiguiente, refuerza los lazos «horizontales», basados en los principios del intercambio equitativo y la justicia social. Pero lo principal consiste en la realización del principio clave del socialismo: la remuneración según el trabajo, el resultado final, trátase de material, producto, información o cualidad humana. Cuanto más imperiosa sea la demanda de estos últimos, tanto menos quedará lugar para maniobras en busca de un simbólico prestigio.

Al referirnos a la concepción de la pe-restroika a nivel personal, destacaremos tres problemas: el «fardo del pasado», la distribución real de fuerzas y la disposición a los cambios, a otra etapa de este proceso.

### El «fardo del pasado»

El fardo que frena el desarrollo de la enérgica acción laboral y social del individuo incluye la inercia y el conservadurismo, el total desprecio de las leyes y la moral y la impunidad corporativa, la nivelación, el consumismo beligerante y muchos otros fenómenos. La gente está cansada, mas no por un trabajo pesado, sino por la agotada lucha contra las «circunstancias», que no tienen fuerzas para cambiar, puesto que todo asunto rutinario demanda esfuerzos sobrehumanos. Cansada por la dua-

lidad de la vida, engendrada por cuentas falsificadas y la economía «subterránea». Ahora este paso se hace sentir con especial fuerza, porque la situación es ambigua y crucial. Por ejemplo, un vanguardista de producción no deja de sobrecumplir el plan, por lo que se acostumbra a recibir premios. Pero no es sino el sobrecumplimiento del volumen global, o sea, la orientación tradicional a la retribución como tal, sin importarle la calidad del trabajo. Para que el último factor salga a relucir al primer plano se requieren cambios en los principios de estímulo, en la psicología de los obreros, en la esfera real y directa, donde viven y se desempeñan.

Mientras tanto, por ahora son pocos los cambios en esta esfera. El abastecimiento ha mejorado un poco, sigue siendo tensa la situación residencial, sobran la indiferencia y la irresponsabilidad. Finalmente, y esto es de gran importancia, acá y allá el hombre no quiere o no se digna explicar de qué manera cambiará su situación personal en el equipo, taller o empresa en general. Muchos dirigentes están ocupados en la renovación de tecnologías o del cumplimiento del plan, pero nunca de la gente. Simplemente no les alcanza el tiempo para conocer sus opiniones. Además, no existe el hábito de tales contactos; se deja sentir la afición de muchos años a los métodos de ordeno y mando.

Existe otro elemento de situación personal, que es capaz de desempeñar el papel de freno. Comparemos dos tendencias que se manifestaron con especial énfasis a comienzos de los años 80; el descenso de la actividad improductiva, la caída del interés por el contenido del trabajo y el auge de la actividad improductiva, en la esfera del descanso, etc. La comparación de los motivos que rigen para el trabajo y la esfera extralaboral manifiestan su similitud. La posibilidad de elegir una profesión y el tipo de descanso, el ascenso profesio-

nal y la movilidad territorial, el prestigio del lugar de trabajo y la residencia, la lista de estos paralelos podría continuarse.

En principio, la tarea es clara: la vida en el trabajo y el hogar no deben rivalizar, sino estimularse mutuamente. En la práctica eso comprueba y acentúa la necesidad de cambios. Mientras los organismos planificadores dan por terminado el asunto cuando entregan para la explotación un club, la gente solo comienza a afrontar este asunto, planteando los problemas de cómo será el contenido de sus actividades, quién las orientará y llenará de vida?

Finalmente, el fardo del pasado consiste en el apoyo que se da en los métodos puramente materiales para activar el factor humano, tras los cuales, en rigor, se oculta el modelo del «hombre económico». Los sociólogos han demostrado reiteradas veces que no solo los bienes materiales despiertan interés. En este contexto obligatoriamente debe tomarse en consideración el mecanismo de comparación social. De otra manera continuarán las «sorpresas», cuando la gente cambiará de lugar de trabajo y de residencia a pesar del notorio mejoramiento de las condiciones laborales.

### La distribución de fuerzas

Es muy sustancial y se observa claramente la diferencia de las reacciones humanas ante la perestroika. Este proceso se explica tanto por la profundización de la propia perestroika, como por el entendimiento que se le da, la diversidad de intereses y capacidades del individuo y del grupo. Hay entusiastas que contribuyen enérgicamente a la implantación de lo nuevo. Están los «inmutables», quienes, en general, no se oponen a las innovaciones, pero se inclinan, ante todo, a la habitual actividad ejecutiva. También existen los «observadores», que por ahora están a la es-

pectativa para elegir la posición productiva y social más cómoda. Tampoco faltan los que se resisten, pero asimismo son muy distintos entre sí: unos se oponen pasivamente, digamos, pasando a otros talleres o secciones todavía no involucrados en las reformas; otros lo hacen activamente, en especial si se elevan en flecha los requisitos profesionales que se les plantean; los terceros (los más peligrosos), apoyan de palabra las innovaciones, pero de hecho las desacreditan con el máximo de esfuerzos.

La prensa dispensó suma atención a los líderes de la perestroika, pero mucho menos se habló de sus participantes que forman la masa. En este contexto intentaremos valorar la reacción ante la inspección estatal de calidad, la cual realmente representó uno de los primeros y grandes cambios en la producción. Una parte considerable de los trabajadores desea y puede trabajar mejor, a buen nivel tecnológico, mas no lo ha hecho hasta el momento, porque se veía influenciada por el ambiente laboral y las exigencias rebajadas. Los propios obreros reconocen: veíamos los desperfectos, pero nos cruzábamos de brazos, siguiendo el principio de «siempre hemos vivido así y hasta ganábamos premios». Una vez implantada la inspección estatal, en este medio se produjo una directa «activación del factor humano», pero, subrayamos, que ha sido impulsada desde afuera.

Otra parte del personal sigue trabajando a lo antiguo. Son muchas las causas de semejante postura. La inspección estatal de calidad les ha exigido mucho más. Se evidenció que el aseguramiento tecnológico es deficiente, mientras que el cambio de la situación depende de todos los eslabones involucrados: talleres vecinos, empresas suministradoras, etc. Además, la responsabilidad ha crecido bruscamente, mientras que los derechos quedaron de hecho como antes. Están a la espera, además, porque ven que la perestroika apenas ha co-

menzado, y todavía se ignora qué rumbo va a tomar. Igualmente se sienten alarmados por su destino futuro, en caso de que la renovación del mecanismo económico y de equipos torne innecesarios sus cargos y profesiones.

Existe, además, un grupo de trabajadores que a todas luces no se ajustan a los nuevos requisitos. Las causas son distintas: la falta de conocimientos tecnológicos y de cultura general; el hábito de «administrar» sin ahondar en nada, lo cual ha pasado a ser su segunda naturaleza; y finalmente, el alcoholismo y otras formas de degradación personal. Esta gente es ya incapaz de cambiar su mentalidad y modo de vida. Su situación personal crea un serio problema y un freno para la perestroika.

Al examinar estos tipos, subrayamos que todo en definitiva depende de lo profundo en que los cambios actuales toquen el «núcleo personal», transformen las ideas y convicciones que han arraigado en la vida de toda una generación. El «factor humano» es, ante todo, el intelecto del hombre, el cual resulta extraordinariamente ingenioso cuando se trata de la autoconservación.

Asimismo, representa un importante indicador también el «comportamiento» de los grupos conservadores y delictivos. Como medidas de respuesta los líderes de estos grupos recurren a diversos métodos: denigran a los «innovadores», tergiversan la médula de su crítica, les endosan sus propios pecados. Se presentan intentos de legalizar las normas ocultas de conducta y moral, como, por ejemplo, «en este país es imposible no robar» y otras por el estilo.

Es importante tener en cuenta que una determinada impunidad corporativa de estos grupos irá acompañando el proceso en el que se afirmarán las condiciones reales y cada vez más atractivas de la vida honesta, dinámica y rebuscante de iniciativa.

## La disposición a los cambios

¿Qué se necesita entonces para estimular la perestroika a nivel de individuo y grupo? Los procesos que hemos analizado, sorpresivamente confluyen en el problema de la cultura. El carácter revolucionario (y enorme dificultad) de la perestroika se encierra también en la necesidad de cambiar el tipo de cultura, en la que prevalece la orientación al desarrollo y la autorganización.

El primer paso —que ya se ha dado— consiste en formar una nueva atmósfera moral en la sociedad, que cambie el ánimo de la gente. Mas por ahora se va creando en gran medida «desde arriba», con acciones enérgicas del partido y el Estado. Hay por delante una prolongada etapa, en el transcurso de la cual irán consolidándose los nuevos principios y normas de cultura y reproduciéndose por la actividad independiente del personal laboral y otras comunidades sociales. Mientras tanto, en la profunda periferia donde se hace más aguda la necesidad de estructuras en «apoyo a la perestroika», a menudo, a los grupos de iniciativa les toca afrontar situaciones muy duras en la esfera de la producción, la ciencia, la educación y la recreación.

Uno de los frenos de la perestroika justamente consiste en que las iniciativas que la sociedad necesita hoy urgentemente, a menudo, resultan bloqueadas en la periferia como «innecesarias», porque divergen de los principios que se habían formado antes en la gestión económica y la vida social. Los líderes de la perestroika cargan un peso doble. Además de vencer la resistencia exterior y acometer riesgos, deben cambiar su propia mentalidad.

Junto con los problemas del día, se plantean en toda su magnitud los problemas estratégicos. Cuanto más profundice la perestroika, con mayor claridad el problema de cuadros dejará de ser una tarea de «búsquedas», para con-

vertirse en la de reproducción. Además, no solo de una reproducción orientada (enseñanza, capacitación profesional), sino también organización de toda la vida sobre bases que contribuirían a formar cualidades humanas necesarias.

Un problema nada fácil es la faceta regional y etnocultural de la perestroika. El tiempo requerido para los cambios internos (incluso si éstos prometen un considerable ascenso del nivel de vida), las formas de organización de grupos de iniciativa, el carácter de sus interrelaciones con el ambiente local serán desiguales en distintas regiones del país.

Si descendemos al nivel personal, igualmente detectamos la necesidad de premisas que disminuyan las barreras de resistencia.

Ante todo se trata de un punto de apoyo, de determinada integridad organizada que le garantice apoyo «logístico» al innovador, recursos físicos y morales. En la mayoría de los casos interviene como tal justamente un grupo reducido. Por algo hoy se convierte en conductor de lo nuevo el núcleo familiar («contrato familiar»), un equipo de colegas y amigos, una colectividad de científicos correligionarios.

El segundo punto de apoyo es el moral. El sentimiento de seguridad de que la perestroika es irreversible, que, en definitiva, acabará con todo lo rutinario, independientemente de la altura de la muralla con que se proteja, que llegará a la más apartada empresa, poblado, región. La seguridad de que todas las medidas que se tomen en adelante respecto al destino de cada trabajador, serán aprobadas de manera abierta y con la participación del mismo.

El tercer punto de apoyo es una perspectiva para todos y para cada cual. No todos pueden desempeñarse como innovadores de la producción, mientras que aún alcanzará para muchos años el trabajo «rutinario». Mas cada trabajador honesto ha de estar seguro de que en la sociedad renovada tendrá un lugar que corresponda a sus capacidades y posibilidades.

**Oleg YANITSKI**  
**Doctor en Ciencias Filosóficas**  
**«Novedades de Moscú»**  
**n.º 35, agosto 1987**